

Landkarte für Coaches




Dr. Claudia Harss (vor der Tafel). Die Psychologin stellte auf dem „Coaching Kongress 2018“ in Ismaning das „Topografische Coaching“ vor. 70 Prozent der Zuhörer konnten ihre aktuellen Klienten „leicht“ einer Station des topografischen Modells zuordnen. 90 Prozent konnten mit dem Modell „sehr viel“ und „viel“ anfangen und hielten es für alltagstauglich.

Foto: Pichler

**RÄUMLICHE BILDER,
MIT DENEN ...**

... Menschen psychische
Zustände beschreiben:

A woman in a patterned jacket is presenting to a group of people seated at desks in a classroom. A large projection screen behind her shows a diagram with boxes and arrows. To the left, another woman stands near a whiteboard with handwritten notes. The room has a clock on the wall and a poster on the right.

TOPOGRAFISCHES COACHING. Den Verlauf eines Coachings könnte man gut mit der Metapher der „Landkarte“ deutlich machen. Das schlagen Karin von Schumann und Claudia Harss in diesem Artikel vor. Coaching-Pionier Wolfgang Looss lobte die Methode kürzlich als „wirkliche Innovation“. Es handele sich um eine „intuitiv rasch verständliche“ Metaphorik, die musterhaft die Schrittfolge bei persönlicher Entwicklung oder Problembewältigung beschreibe.

01.

„In diesem Durcheinander verliere ich die **Orientierung.**“

02.

„Ich fühle mich in dieser Lage wie **eingesperrt.**“

03.

„Ich bin gefangen in **luftleerem Raum.**“



→ Der Abteilungsleiter Peter A. wirkt verstört, abwesend und defensiv bei der Auftragsklärung zum Coaching. Am Besprechungstisch sitzen ihm gerade folgende Personen gegenüber: die Personalleiterin, seine Chefin und der Coach. Herr A. meidet den Blickkontakt und ist wortkarg. Ihr sei nichts anderes übriggeblieben, als Herrn A. eine Abmahnung zu geben, meint die Vorgesetzte. Sein Ton gegenüber einigen Mitarbeitern sei, trotz mehrerer höflicher Hinweise, die sie gegeben habe, in letzter Zeit unerträglich geworden.

Nach einer Beschwerde beim Betriebsrat habe Herr A. die Chance zur Aussprache und einer Entschuldigung bei den beiden betroffenen Mitarbeiterinnen bekommen. Dabei habe er sich so aggressiv verhalten, dass sie sich gezwungen sah, ihm spontan eine Abmahnung auszusprechen. Als der Coach Herrn A. auffordert, seine Sicht der Dinge darzustellen, ringt dieser sichtbar um Fassung und stößt mühsam hervor: „Ich kenne mich selbst nicht mehr!“. Was würde ein topografischer Coach jetzt sagen?

Start der Reise: Der Klient in der „Rätselzone“

Denkt man im Coaching in der Logik von persönlichen Stärken und Schwächen, könnte man schnurstracks dazu übergehen, an der Impulskontrolle von Peter A. zu arbeiten und dabei auch auslösende Situationen und dessen Biografie unter die Lupe zu nehmen. Der Fokus läge damit auf der Frage „Wer bist Du?“. Im systemischen Ansatz stünden überdies Umfeldvariablen, sichtbare und unsichtbare Kräfte innerhalb der Organisation im Fokus – also die Frage: „Was wirkt auf

dich ein?“. Das topografische Coaching eröffnet eine weitere, lohnende Perspektive für Coach und Klient. Die Frage lautet: „Wo steht der Klient aktuell in seiner Entwicklungsreise?“. Das kann man sich wie eine räumliche Landkarte vorstellen. Der Coach erkennt sehr schnell: Peter A. ist in der „Rätselzone“!

Der „Topografische Ansatz“ im Coaching beruht auf einem verwandten Modell des Münchener Arztes und Therapeuten Christian Mayer. Ihm war durch jahrelange Beobachtung verschiedener Entwicklungsstadien seiner Patienten aufgefallen, dass diese Ähnlichkeit mit dem klassischen Muster aufweisen, wie Dramen seit der Antike aufgebaut sind. In seinem Buch „Wie in der Psychotherapie Lösungen entstehen“ (Springer, 2017) beschreibt Mayer eindrucksvoll, wie man sich den Weg vom Ursprung eines Problems bis zur Lösung gleichsam als Reisebericht vorstellen kann. Der Protagonist durchläuft dabei verschiedene, universell (also personenunabhängig) beobachtbare Stationen. Um eine echte Entwicklung zu erreichen oder eine wirklich spannende Story zu konstruieren, erfährt der Held zwischen zwei „Plot Points“ (= Rätselzonen) an einem Rückzugsort eine entscheidende Wandlung, mit deren Hilfe er überhaupt erst eine neue Herausforderung bestehen kann. Die Faszination an Romanen, Filmen und Märchen liegt in deren Übungs- und Lerncharakter für den Alltag: Man identifiziert sich mit einer Figur und will wissen, wie der Protagonist durch Erkenntnis und Wandlung dem Schlamassel entrinnt.

Einmal auf das Modell der Stationen auf dem Lösungsweg gestoßen, erkennt man im Coaching schnell, anhand typischer Handlungscharakteristika und Metaphern

des Klienten, wo dieser augenblicklich in seiner Entwicklungsreise angekommen ist. Wolfgang Looss, Pionier der deutschen Coaching-Szene, bewertet das Modell daher als nützliches neues Tool, das auch dem erfahrenen Coach schlagartig neue Einsichten und Perspektiven eröffnet. Für den Coach wird es damit einfacher, mit wirklich passgenauen Tools aus seinem Repertoire zu unterstützen, denn jede Station der Entwicklungsreise erfordert ein anderes Vorgehen. Eine Intervention, die in einer Station hilfreich ist, kann in einer anderen kontraproduktiv sein oder zu berechtigtem Widerstand des Klienten führen.

Peter A., der sich augenblicklich in der Rätselzone befindet, wäre es derzeit nicht möglich, ein wirklich sinnvolles Entwicklungsziel zu benennen, wie das oft zu Beginn eines Coachings gefordert wird. Er ist verstört, ziellos, unglücklich („Ich weiß auch nicht. Ich kenne mich selbst nicht mehr“). Vom Vorschlag der Personalerin, zum Einstieg ein anonymes 360-Grad-Feedback durchzuführen, rät der topografische Coach als im Augenblick eher kontraproduktiv ab. Typisch für die Rätselzone, in die Peter A. geraten ist, nachdem seine eigenen Handlungsstrategien nicht mehr zur realen Welt und deren Erwartungen passten, ist oft das subjektive Gefühl totalen Kontrollverlusts und massiver Selbstzweifel. Beides muss nicht ohne Not gerade jetzt durch ein anonymes Feedback gesteigert werden.

Ein Ausflug zurück zum verlorenen „Dorado“

An diesem Punkt lohnt sich ein Ausflug zum Ursprung der Reise, dem verlorenen Dorado von Peter A. „Es war einmal ...“,

04.

„Ich bin wie gefangen in einem goldenen Käfig.“

05.

„Ich denke, dass viele Wege nach Rom führen.“

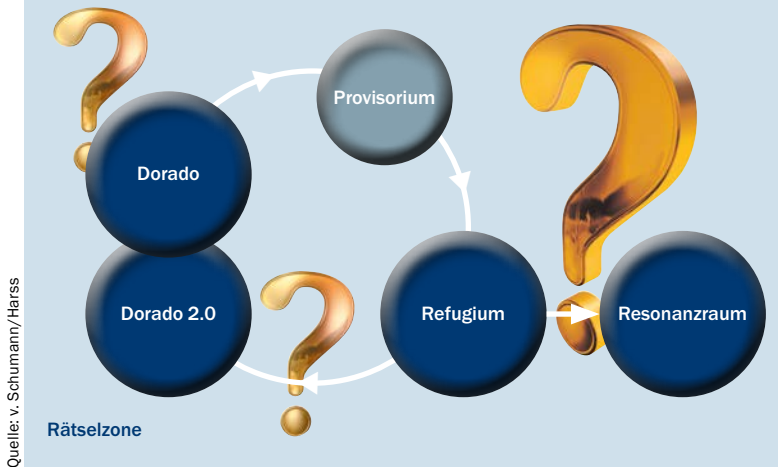
06.

„Wo ein Wille ist, da ist immer auch ein Weg.“



Im Coaching „Räume“ durchlaufen

Landkarte. Die ganze Welt ist eine Rätselzone. Ein Klient stolpert in sie hinein, wenn er sein Dorado verlässt. Er rettet sich in ein Provisorium, um dann via Refugium in sein Dorado 2.0 zu gelangen.



Quelle: v. Schumann/Harss

mit diesen Worten leistet sich das topografische Coaching einen Ausflug zum Ausgangspunkt der Entwicklungsgeschichte, dem „Dorado 1.0“. Die Kenntnisse, Fähigkeiten und Bedürfnisse des Klienten einerseits und die Anforderungen der Umwelt andererseits passten hier noch optimal zusammen. Im verlorenen Dorado 1.0 auf „Schatzsuche“ zu gehen, fördert das Verständnis für die eigene Entwicklung und hilft dem Klienten, Stabilität und Orientierung zu erlangen. Auch schlummern dort oft Stärken und Ressourcen, die für die weitere Entwicklung sehr nützlich sein können. Diese sollten nicht ohne Not abgewertet oder übersehen werden.

„Früher leitete ich die Vorzeigabteilung, aber ...“

Diese Gefahr bestünde sehr wohl, wenn Coach und Klient vom augenblicklichen defizitären Zustand (unmöglicher Umgangston) schnurstracks in die Optimierung starteten. Wann also begann die Geschichte von Peter A.? Was war das ursprüngliche Dorado 1.0, in dem seine Arbeitswelt noch in Ordnung war? Darauf angesprochen, blüht der Klient nach kurzer Zeit sichtlich auf und erfährt sichtbar eine erste Stärkung! Peter A. berichtet: „Vor zwei Jahren waren wir die Vorzeigabteilung im Haus. Wir hatten uns als erste der Herausforderung mit dem neuen IT-System gestellt. Das Verhältnis zur Chefin war ausgezeichnet und vertrauensvoll. Um den Teamgeist zu stärken,

habe ich jeden Montag ein Teamfrühstück organisiert!“

Peter A. und dem Coach wird beim Erzählen klar, woher seine tiefe Verunsicherung rührt: Enttäuschung über die undankbaren Mitarbeiter, die statt das direkte Gespräch zu suchen zum Betriebsrat rennen und Ärger über den Verrat der eigenen Chefin, die sich hinter die Mitarbeiter stellte und ihn im Stich ließ! Die bewusste Einsicht (Warum bin ich ausgerastet?) wird erst durch die Rückkehr zum Anfang der Geschichte möglich.

Status quo regelmäßig auf drohendes Unheil überprüfen

Der Umweg zum Dorado 1.0 bietet aber noch mehr: Die dabei „geborgenen Schätze“ aus der heilen Welt können irgendwann Bestandteil eines neuen, modifizierten Dorado 2.0 sein und wie ein hilfreicher Talisman auf die weitere Reise mitgenommen werden: Peter A. geht's gut, wenn er Pionier ist, wie beim IT-Projekt. Eigentlich mag er seine Mitarbeiter und nimmt sich gern Zeit für sie! Das Verhältnis zu seiner Chefin war viele Jahre sehr gut. Vielleicht ist es reparabel. Und noch ein dritter Aspekt spricht für den Rückblick ins verlorene Dorado: Waren nicht damals schon Schatten im Paradies, die Peter A. übersehen hat? Eine regelmäßige Überprüfung des Status quo, den (einige wenige!), weitsichtige Klienten regelmäßig mit einem Coach vornehmen, um ihr Dorado „auf Haarrisse zu checken“, hätte ihm vielleicht einiges

an Sorgen erspart. Peter A. hätte bereits im Dorado alle Bereiche seiner Abteilung (Mitarbeiterzufriedenheit, Aufgabenlast, Berichtswege und Prozesse, eigene Bedürfnisse und Auslastung) regelmäßig einem systematischen Check unterziehen können. Vermutlich hätte er sich und seiner Umwelt damit eine wenig zielführende Phase im Provisorium erspart.

Sackgasse Provisorium: die Zeit im Hamsterrad

Schon einmal hatte Peter A. von seinem Unternehmen ein Coaching angeboten bekommen. Das ist jetzt ein halbes Jahr her. Seiner Vorgesetzten war aufgefallen, dass Herr A. offenbar dabei war, sich zu Tode zu arbeiten. Die Aufgabenlast der Abteilung hatte schleichend immer mehr zugenommen und war trotz Aufstockung der Personaldecke offenbar nicht mehr zu stemmen. Herrn A.s Ton hatte sich verschärft, er delegierte und erklärte zu wenig und kompensierte die Aufgabenfülle mit seinem abenteuerlichen Überstundenkonto.

Das darauf „zwangsvorordnete“ Coaching ging glatt in die Hose: Herr A. erschien lediglich zu zwei Terminen, bei denen er gehetzt und ohne Punkt und Komma redete. Schüchterne Versuche des Coachs, ihn auf seine suboptimalen Handlungsstrategien hinzuweisen, wies er barsch zurück: „Sie haben ja keine Ahnung! Irgendjemand muss den Laden ja am Laufen halten!“. Vorgeschlagene Handlungsalternativen, zum Beispiel seine Zeit besser in die vernünftige Einweisung neuer Mitarbeiter zu investieren, schlug Herr A. aus: „Das geht nicht, weil ...!“. Scheinbar gab es kein Entrinnen aus dem überaus anstrengenden Hamsterrad. „Ich habe Wichtigeres zu tun als beim Coach rumzusitzen!“ erklärte er seiner Vorgesetzten und machte weiter wie bisher.

Was hätte der Coach tun können in der Phase des Provisoriums? Hier kennt das topografische Coaching zwei Strategien, die besser funktionieren, als gegen den Widerstand des Klienten zu arbeiten. Sie erfordern allerdings einige Geduld und Aufmerksamkeit: Zunächst muss der Coach erkennen, wie viel Angst vor Kontrollverlust im Spiel ist. Dies gilt besonders bei bewährten Leistungsträgern, →

titelthema

→ die eigentlich schon am Ende ihrer Kraft sind. Jeder konstruktive Vorschlag, jeder Hauch von Kritik stellt das mühsam aufrechterhaltene Konstrukt der Alltagsbewältigung infrage und wird mehr als Schwächung denn als ernstgemeinte Hilfe empfunden.

Das Vertrauen in den Coach wächst in dem Maße, indem er „mit dem Wind segelt“ und ausdrücklich wertschätzt, welche Herkulesaufgabe der Klient leistet. Fast immer führt dies dazu, dass dieser selbst mehr und mehr eingestehen kann, dass das Maß längst übertoll ist. Strategie zwei für den Coach besteht nun darin, wie ein Luchs aufzupassen, wann und wie der Klient selbst erste Ansätze von Einsicht zeigt. Sagt der beispielsweise: „Manchmal denke ich, das ist einfach alles nicht mehr zu schaffen. Ich bin reif für die Insel!“ greift der Coach genau diese Äußerungen auf und verstärkt sie: „Nur die wirklich Starken können die eigenen Grenzen erkennen! Wo könnte denn so eine Insel für Sie sein?“

Primäres Coaching-Ziel im Provisorium ist es, den Klienten wertschätzend und in dessen Tempo zu einem Eingeständnis des eigenen Scheiterns zu führen, sich der Rätselzone, die sich damit auftut, zu stellen und den Klienten dann zügig zum Refugium (Schutz, Erholung, Reflexion) zu begleiten. Im Fall des Peter A. ist dieser Zeitpunkt versäumt worden. Das instabile Provisorium der letzten Monate, in dem alles davon abhing, wie lange er noch durchhalten kann, ist an der „Sollbruchstelle“ zur Realität (Grenzen des eigenen Nervenkostüms und der Geduld seiner Vorgesetzten) zerbrochen. Er befindet sich durch den Schock der Abmahnung mitten in der Rätselzone, versteht die Welt nicht mehr. Kurz darauf besucht er zum ersten Mal den Coach und kommt im Refugium an.

Abstand von allem: Neuorientierung im Refugium

Das Refugium ist – wie der Name schon impliziert – ein geschützter Ort des Rückzugs, an dem der Klient in Ruhe seine Entwicklung zu künftiger Realitätsanpassung vollziehen kann, bevor er sich wieder ins Abenteuer begibt. Das kann eine längere Auszeit sein, in der sich der Held

in wesentlichen Aspekten wandelt. In Romanen oder Filmen ist das Refugium oft als Insel, Kloster oder Burg symbolisiert. Im realen Geschäftsleben, so auch bei Peter A., wird das Coaching selbst zum Refugium: Es bietet einen geschützten Raum in zweierlei Hinsicht: Schriftlich zugesicherte Vertraulichkeit und räumlichen Abstand vom Arbeitsplatz in den Räumen des Coachs. Im Refugium durchläuft Peter A. (wie die meisten Klienten, die direkt aus der Rätselzone kommen) folgende Phasen: Zunächst braucht er vordringlich Rückzug, Trost, Abstand und Schutz vor weiterer Überforderung.

Der Coach hilft jetzt bei der „Anpassung“ an die Realität

Der Coach sollte ihm hier die Möglichkeit geben zu erzählen und damit selbst eine erste Ordnung ins Chaos zu bringen. Ressourcenorientierte Aufbauarbeit und alles, was der Coach im Repertoire hat um zu stärken und zu stabilisieren, passt in diese Phase, die bei Herrn A. nur eine Sitzung dauert. Von alleine reift sehr bald der Wunsch jedes Klienten, zu begreifen, was eigentlich genau passiert ist. Damit tritt er in die zweite Phase des Refugiums ein: Der Coach kann nun, mit entsprechenden Tools, bei der Analyse des Geschehenen und Realitätsanpassung der Wahrnehmung helfen. Dem Klienten spätestens jetzt das Modell des topografischen Coachings zu erklären und bewusst zum Anfang der Geschichte



Buchtipp. Karin v. Schumann, Claudia Harss: Einführung in das topografische Coaching. Lösungen mit dem Raummodell, Springer Verlag, Heidelberg 2018, 68 Seiten, 9,99 Euro.

zu gehen, als noch alles in Ordnung war, sorgt jetzt für Orientierung und Entlastung („Gottseidank! Es ist ganz normal, dass ich mich gerade so fühle! Jeder tut das in dieser Phase!“). Hilfreich ist jetzt alles, was der Coach an bewährten Tools im Repertoire hat, um die Umwelt (zum Beispiel durch Organisationsanalysen, Perspektivenwechsel) oder sich selbst (Rollenspiele mit Feedback, Persönlichkeitsfragebögen, biografischer Rückblick ...) besser zu verstehen.

Der Coach schlägt Peter A. vor, die Situation, bei der es zur Abmahnung kam, nachzuspielen und zu filmen. Peter A. wird dabei ähnlich wütend wie in der realen Situation, als er sich in Beisein des Betriebsrats und der Vorgesetzten bei seinen beiden Mitarbeiterinnen entschuldigen sollte: Verbal entschuldigt er sich – nonverbal drückt er mimisch, ge-

AUTOREN



Dr. Claudia Harss,
Diplompsychologin,
ist Eigentümerin
der Twist Consulting
Group in München,

die nationale und internationale Unternehmen bei verschiedenen Personal- und Organisationsentwicklungsthemen im In- und Ausland unterstützt.

Twist Consulting Group
Siegfriedstraße 8
80803 München
Tel. 089 8905194-0
www.twist.de



Dr. Karin von Schumann,
Diplompsychologin,
ist als Management-
Coach, Beraterin,

Moderatorin und Mediatorin für internationale Konzerne tätig. Coaching-Schwerpunkte: Transition-, Onboarding- und Expatriate-Coaching.

Von Schumann Coaching & Consulting
Jakob-Klar-Straße 14
80796 München
Tel. 089 54349660
www.vonschumann-consulting.de

stisch und mit seiner Satzmelodie aus, dass er die beiden Mitarbeiterinnen am liebsten rauswerfen würde. Dabei hilft das Feedback der Rollenspielerin, die eine der Mitarbeiterinnen mimt („Ich bin jetzt total eingeschüchtert!“). Der Coach, in der Rolle der Vorgesetzten, spiegelt ihm: „Ich fühlte einen spontanen Impuls, Sie in die Schranken verweisen zu müssen!“. Erschrocken sieht Peter A. beim Betrachten des Videos ein, dass sein Verhalten, wie er selbst einräumt, „nicht okay war“. Seine Entschuldigung war eine Farce und weitere Provokation für alle Beteiligten. Seine Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und damit einer wichtigen Erweiterung des eigenen Blicks auf das Geschehen ist gereift.

Zum zweiten Mal ab in die „Rätselzone“

Peter A. bricht zum zweiten Mal in die Rätselzone auf, um ein modifiziertes Dorado 2.0 zu schaffen. Noch befindet sich Peter A. im Refugium des Coachings, aber er hat sich bereits beim vierten Treffen sichtlich verändert. Seine Stimmung ist deutlich besser. Er lacht öfter und wirkt wach und lebendig. Der Coach erkennt daran, dass er sich nun in der „Aufbruchphase“ befindet. Er will so langsam wieder „mitspielen“. Nun werden (immer noch im Schutz des Refugiums) eine oder mehrere Entscheidungen getroffen, wie und wohin es weitergeht: Will Peter A. versuchen, seine Abteilung auf Vordermann zu bringen und damit auf ein modifiziertes Dorado 2.0 zusteuern? Es gäbe ja auch die Alternative, sich eine ganz neue Aufgabe zu suchen, die auch ohne großen Entwicklungsaufwand genau zu seinen Bedürfnissen und Stärken passt und es somit überflüssig macht, sich grundlegend zu ändern. In diesem Fall wäre das Ziel ein sogenannter Resonanzraum. Diese Variante wird zwar selten von Klienten gewählt, wäre aber oft die bessere Alternative: So werden Fachkräfte immer wieder, aufgrund ihrer fachlichen Brillanz, in Führungspositionen gehievt, obwohl sie viel besser im Labor (ihrem eigentlichen Resonanzraum, der optimal zu ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten passt) aufgehoben waren: Um gut führen zu können, müssten sie gewaltig an sich

arbeiten und hätten dann immer noch keinen Spaß an der Sache. Das Labor dagegen wäre eigentlich ihr Ding und zwar ohne große Verbiegungen.

Bei Peter A. reift jedoch nach einigen neuen Erkenntnissen und dem Wiederentdecken verloren gegangener Bedürfnisse der Entschluss, sein altes Dorado – seine Abteilung – gründlich zu überarbeiten. Peter A. entscheidet sich damit bewusst für einen Aufbruch Richtung Dorado 2.0. Mit dem Coach als Sparringspartner hat Peter A. einige Strategien und Gespräche probenhalber im geschützten Refugium durchgespielt und immer wieder gezielt optimiert. Aber wird all dies wirklich so reibungslos funktionieren? Herr A. und sein Coach wissen es nicht.

Insofern handelt es sich um einen zweiten Aufbruch in die Rätselzone: Peter A. sucht seine Mitarbeiterinnen auf und entschuldigt sich (diesmal aus vollem Herzen!). Seine Vorgesetzte bittet er schriftlich darum, die Abmahnung (die noch nicht offiziell und aktenkundig ist) auszusetzen, was diese tatsächlich in die Wege leitet.

Nach sieben Sitzungen verlässt Peter A. das Refugium des Coachings. Er ist optimistisch und gut gerüstet. Mit einem Kompass (klare Ziele) und einer Reihe neuer Kompetenzen und Erkenntnisse im Reisegepäck ist er gerade dabei, sein Dorado 2.0 einzurichten.

Karin v. Schumann,
Claudia Harss ●

Übersicht zum „Topografischen Ansatz“

Tabelle. Der Coachee durchläuft Stationen und kommt vom Dorado („Paradies“), aus dem er vertrieben wird, in ein besseres Dorado (Dorado 2.0). Coachs sollten sich zu Beginn eines Coachings fragen: „Wo ist der Klient?“ und „Worauf sollte der Fokus in der Coaching-Stunde liegen?“

Wo ist der Klient	zu erkennen vor allem an ...	Fokus im Coaching
Dorado 1.0	Realitätsangepasstheit, Kontrolle, Gleichgewicht	Sparringspartner beim Überprüfen der Situation und bei der Schatzsuche
Provisorium	Herkulesanstrengung, Ineffizienz, Beharren	Selbsteinsicht stärken und sich in Geduld üben
Rätselzone 1	Chaos, Schock, Desorientierung, Sprunghaftigkeit	Stabilisierung und Begleitung
Refugium Teil 1: Rückzug	Ausstieg, Abschottung, Erschöpfung	Schutz und Ruhe geben
Refugium Teil 2: Realitätsanpassung	Fragen, Analyse, Selbstreflexion, Erkenntnis	Analysetools, Feedback
Refugium Teil 3: Aufbruch	Entscheidung, Optimismus, Aufbruchstimmung	Ziele schärfen, Probehandeln
Rätselzone 2	Gelerntes anwenden, Rückschläge verkraften	Sparringspartner, Ermutigung
Resonanzraum	idealer Job, wie geschaffen für ... Topf und Deckel	Fazit und Ende des Coachings
Dorado 2.0	Neuanfang, Aufbau, Zukunftstauglichkeit	Fazit und Ende des Coachings